

**A FUNÇÃO DE UMA ÉTICA DE PARTICIPAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE  
SISTEMAS DE PODER E NAS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS: UM ESTUDO DE  
CASO NA SUPERINTENDÊNCIA DA POLÍCIA FEDERAL NO RIO GRANDE DO  
NORTE**

*Luís Carlos Nóbrega Nelson<sup>1</sup>*

[orcid.org/0009-0006-8669-1501](https://orcid.org/0009-0006-8669-1501)

*Patrícia Borba Vilar Guimarães<sup>2</sup>*

[orcid.org/0000-0001-9130-3901](https://orcid.org/0000-0001-9130-3901)

*José Orlando Ribeiro Rosário<sup>3</sup>*

[orcid.org/0000-0001-5307-3404](https://orcid.org/0000-0001-5307-3404)

**RESUMO:** O estudo visa demonstrar como a gestão participativa e a promoção de uma cultura ética podem influenciar positivamente o desempenho de uma instituição, envolvendo os membros na tomada de decisões e garantindo a legitimidade do poder institucional. Começa destacando a importância de compreender as instituições como sistemas de autoridade inseridos em estruturas mais amplas e a necessidade de estabelecer padrões éticos para garantir que o poder seja legítimo. O poder nas organizações é discutido em termos de fontes, como informação, recursos e apoio, e a importância da integração e cooperação como fatores organizadores do poder é enfatizada. O Estudo de Caso apresenta um exemplo de gestão participativa e inovadora na Superintendência da Polícia Federal do Rio Grande do Norte. Destaca ações realizadas para melhorar o clima organizacional e aumentar a motivação dos servidores, incluindo consultas regulares aos membros da instituição, programas de capacitação, palestras motivacionais e melhorias nas instalações. Essas iniciativas resultaram em um aumento significativo na produtividade, com destaque para operações bem-sucedidas e aumento nas investigações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão participativa. Cultura ética. Desempenho institucional.

<sup>1</sup> Servidor de carreira da Polícia Federal. Mestre em gestão de Processos Institucionais pela UFRN.

<sup>2</sup> Professora Associada da UFRN. Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais. E-mail: [Patricia.borba@ufrn.br](mailto:Patricia.borba@ufrn.br)

<sup>3</sup> Professor Titular da UFRN. Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais. E-mail: [Jose.Orlando@ufrn.br](mailto:Jose.Orlando@ufrn.br)

**THE ROLE OF AN ETHICS OF PARTICIPATION IN THE MANAGEMENT OF POWER SYSTEMS AND IN INSTITUTIONAL RELATIONS: A CASE STUDY IN THE SUPERINTENDENCE OF THE FEDERAL POLICE IN RIO GRANDE DO NORTE**

**ABSTRACT:** The study aims to discuss how participative management and the promotion of an ethical culture can positively influence an institution's performance by involving its members in decision-making and ensuring the legitimacy of institutional power. It begins by highlighting the importance of understanding institutions as authority systems embedded in broader structures and the need to establish ethical standards to ensure that power is legitimate. Power within organizations is discussed in terms of sources such as information, resources, and support, with an emphasis on the importance of integration and cooperation as organizing factors of power. The Case Study presents an example of innovative and participatory management in the Federal Police Superintendency of Rio Grande do Norte. It highlights actions taken to improve the organizational climate and enhance employee motivation, including regular consultations with institution members, training programs, motivational lectures, and facility improvements. These initiatives have resulted in a significant increase in productivity, with successful operations and a rise in investigations standing out.

**KEYWORDS:** Participative management. Ethical culture. Institutional performance.

**1 – INTRODUZINDO O DEBATE: A QUESTÃO DO GERENCIAMENTO DO PODER EM INSTITUIÇÕES**

Para promover a ética nas instituições, é necessário encará-las como sistemas organizados de autoridade inseridos em estruturas mais abrangentes. É importante observar que essas estruturas de autoridade, entretanto, não incorporam de forma inerente os padrões éticos que não sejam estabelecidos previamente.

Para que uma cultura ética se incorpore ao dia-a-dia das instituições, é preciso considerá-la como um sistema organizado de poder, como uma estrutura de poder situada em estruturas mais complexas. Ora, estruturas de poder não possuem padrões éticos intrínsecos. O poder é, nas palavras de Axel Kahn, “o meio de aplicar um programa” (*L'éthique est une boussole*, p.

65). Um programa injusto pode até funcionar e ser eficiente, mas será imoral e, portanto, ilegítimo. Na mesma perspectiva, relativamente ao ambiente institucional, Marvin Brown afirmaria: “somente estabelecendo-se um sistema justo e honesto pode-se exercer seu direito de fazer o que é certo” (1993, p. 95). Ora, se as organizações são sistemas dinâmicos, então elas podem ser definidas como grupos cujos indivíduos trabalham em conjunto para realizarem os objetivos do todo. Os objetivos institucionais implicam, portanto, em algum momento, mudanças estruturais ou a disponibilização de recursos organizacionais (Idem, p. 96). O engajamento dos membros da organização em torno de objetivos comuns significa sua efetiva participação na definição do *como fazer*, seu compromisso com a realização das políticas da instituição.

Uma instituição estaria, assim, organizada segundo três fatores de integração: 1) a interdependência funcional dos papéis, 2) as exigências normativas destes papéis e 3) os valores que apoiam os objetivos do sistema (Idem, p. 100). Mas, para Kenneth Boulding, seriam três os fatores *organizadores* de um sistema: ameaça (“você faz o que é agradável para mim, senão eu faço o que é desagradável a você”), troca (“você consegue o que quer e eu consigo o que quero”) e integração (“o que você quer, eu quero”) (Ibidem). Dentre esses, a ameaça é o menos apto a gerar manutenção e organização de sistemas, pois destrói as possibilidades de uma efetiva integração social dos membros da instituição e “promove reações defensivas, que tendem a paralisar o poder de uma organização ou indivíduo” (1993, p. 101).

Toda organização possui uma dinâmica interna de poder que possibilita o alcance de seus objetivos institucionais. Se não podemos pretender que este poder esteja fundado na *personalidade* (no poder de uns sobre outros) ou na *propriedade* (em sua participação majoritária nos valores econômicos da organização), pois nenhum destes princípios contribui para o potencial de toda a organização, é razoável concluir, com Galbraith, que “o poder é gerado pela organização dos recursos, ou dos processos de transformação e da coordenação de recursos humanos” (*apud* BROWN, 1993, p. 102). Esse poder gerado e vivenciado nas organizações não corresponde à mera soma do poder dos membros. O poder da organização é

essencialmente maior do que o poder que detém cada uma de suas partes. Mas este poder é fundamentalmente algo *dinâmico*, e não alguma coisa dada, estática. Ele se realiza nos *papeis* assumidos temporariamente pelos membros e nas relações entre esses papéis. Todo poder institucional é, portanto, *funcional* e não pessoal (BROWN, 1993, p. 102).

Pode-se pensar que a fonte de poder nas organizações envolve: “a) *informação* (dados, conhecimentos técnicos, informação sobre políticas, perícia); b) *recursos* (fundos, materiais, espaço, tempo) e c) *apoio* (endosso, sustentação, aprovação, legitimação)” (KANTER *apud* BROWN, 1993, p. 104). Essas fontes resultam em importante oxigenação nas relações de poder na instituição: aumentando o poder *funcional* de seus membros, a instituição estará em melhores condições de realizar seus objetivos. “Tornar-se uma organização envolve a autorização de todos os membros, porque a organização como um todo serve como base para seu poder” (BROWN, 1993, p. 106).

Efetivamente, os níveis de poder numa instituição não são equivalentes. As organizações são, antes, “sistemas de desigualdade” (Idem, p. 108). A multiplicidade de tarefas comporta uma diferenciação no nível de responsabilidade e no comprometimento com as políticas institucionais. Nesse sentido, afirma Brown: “o gerenciamento efetivo da relação de poder é necessário para organizações responsáveis, mas o poder não tem nenhum sistema de orientação próprio. [...] São necessários padrões éticos de direito e de justiça para o gerenciamento responsável do poder” (Idem, pp. 107-108).

Organizações, todavia, são sempre mais que sistemas de poder. Elas são também *comunidades éticas*. A noção de *comunidade* supõe a vivência de uma “cultura comum”, isto é, de indivíduos não isolados e anônimos, mas que se encontram em ações recíprocas e em vista de interesses comuns. *Autodesenvolvimento* e *desenvolvimento da comunidade* são, pois, termos interdependentes. A ligação de indivíduos em torno de interesses da organização (solidariedade) não implica ausência de conflitos e desacordos, mas supõe, antes, alguma unidade dominante que mantém os conflitos e desacordos em níveis razoáveis, tendo em vista as políticas que dizem respeito a todo o grupo. E toda comunidade é uma comunidade *ética* na

medida em que suas ações afetam os interesses de outras pessoas e grupos. Isto significa: as organizações são responsáveis pelo que fazem; suas ações exprimem políticas, metas que conferem à sua identidade existência. Aqui estão implicadas ações *intencionais*, ou seja, atos apropriados à concretização das intenções da organização.

## 2 – LEGITIMIDADE DA AUTORIDADE

Antes de abordarmos a questão do poder na gestão, consideremos o conceito de gestão participativa. A gestão participativa, salvo melhor juízo, apresenta-se como uma evolução do modelo weberiano de burocracia profissional. Durante o século XX, o sociólogo alemão Max Weber estruturou uma teoria burocrática da administração que possuía como dos seus paradigmas a figura da “autoridade”. Nos ensinamentos de Weber há três formas de autoridade: a autoridade tradicional, baseada em tradições e costumes sendo alicerçada na cultura organizacional da instituição; a autoridade carismática, baseada nos atributos intelectuais, características físicas, currículo, histórico e personalidade do líder; e, por fim, a autoridade racional-legal que é aquela garantida por um arcabouço normativo, jurídico e regulamentar aceito pelo grupo:

**Autoridade tradicional:** baseada em tradições e costumes e práticas passadas de uma cultura. Pode ser encontrada nas figuras dos patriarcas e anciões, principalmente das sociedades antigas, apesar de ainda hoje existirem. Nesse caso, a legitimidade da autoridade é assegurada pelas tradições religiosas, crenças e costumes sociais. Acredita-se que ela é sagrada;

**Autoridade carismática:** baseada nas características físicas e/ou de personalidade do líder em questão. Os seguidores reverenciam seus feitos, sua história e qualidades pessoais. A autoridade carismática tem como desvantagens o fato de poder ser passageira, uma vez que se segura no reconhecimento por parte do grupo e por não deixar sucessores certos;

**Autoridade racional-legal:** é aquela garantida por regras e normas oriundas de um regulamento que é, por sua vez, reconhecido e aceito pelo grupo. Aqui, deve-se seguir os comandos da pessoa que ocupa o cargo, independente de quem seja. A autoridade está no cargo e não na pessoa que o exerce. <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Disponível em: < [https://www.infoescola.com/administracao\\_/teoria-burocratica-da-administracao](https://www.infoescola.com/administracao_/teoria-burocratica-da-administracao)>. Texto em 133

O enfoque de Weber, no contexto histórico que ele estava inserido, foi o da estabilidade nas relações de poder. Dado este aspecto, o entendimento era no sentido de que a autoridade racional-legal deveria ser a que melhor se coaduna para uma organização. Nas palavras de Sebastião Luiz de Mello, Presidente do Conselho Federal de Administração, prefaciando o livro *O que é a burocracia?* de Max Weber:

De acordo com Weber, a administração burocrática segue alguns princípios como a hierarquia de cargos, por exemplo. Entende-se, nessa estrutura, que os funcionários superiores controlam os demais. O autor diz, ainda, que a autoridade hierárquica dá-se em qualquer estrutura burocrática, seja ela pública ou não.<sup>5</sup>

Os avanços de Weber são perceptíveis, notadamente propondo sistematizar uma estrutura estável e profissional para as organizações no início do século XX, ajudando em muito na formatação do conceito das empresas modernas e na consolidação de burocracias profissionais nas instituições nas quais os interesses dos conglomerados não se confundiam necessariamente com a dos seus donos, com regras pré definidas e claras, planos de carreira estruturados para todos os funcionários, uma hierarquia a ser respeitada, um modelo de estrutura previsível e predefinido que oriente o agir de todos os atores envolvidos. Regras salariais definidas conforme o nível de complexidade das atividades, avanços na carreira em obediência a critérios previamente estabelecidos, clareza dos direitos e deveres para todos os integrantes da instituição seja pública ou privada, dentre outros avanços.

Se fôssemos elencar em única estrofe os avanços e críticas a tal teoria, poderíamos dizer que grande parte dos avanços consistiu nas figuras da estabilidade e previsibilidade, mas que estas características, por vezes tão importantes, noutra face mostram-se por demais estáticas na adoção dos avanços, haja vista que tal teoria leva muito pouco em consideração os avanços externos à organização, a tecnologia, as qualificações pessoais dos integrantes e a necessária

---

grifo no original.

<sup>5</sup> Disponível em: <[https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro\\_burocracia\\_diagramacao.pdf](https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro_burocracia_diagramacao.pdf)>.



flexibilidade do mundo pós-moderno. A teoria burocrática, sob esse prisma, se mostra por demais mecanicista, engessada e meramente operativa.

Marvin T. Brown aborda a questão da gerência participativa delineando um modelo de gestão no qual os trabalhadores ou funcionários detenham uma maior parcela de poder nas decisões da empresa, organização ou instituição pública (“Gerenciando sistemas de poder e relações corporativas”, *Ética nos Negócios*, capítulo 7, 1983). Para isto, seria necessária uma mudança no modelo e nos sistemas de informação, permitindo à comunicação um maior conhecimento e participação de todos os envolvidos no processo decisório. Na mesma linha, o autor ainda profetiza que, sem que haja uma alteração significativa no modelo gerencial clássico para um modelo participativo, dificilmente haverá um maior engajamento dos trabalhadores ou funcionários na busca dos objetivos perseguidos pela instituição, bem como que os recursos disponíveis falharam no cumprimento de sua missão. De modo igualmente exemplificativo é citada a possibilidade de representação de participantes em conselhos corporativos, os quais, em muitas instituições, não possuem assentos, gerando uma noção separatista entre os que os *integrantes* da instituição, diferentemente dos *intrusos*. Ora, em verdade, a noção de um sistema conduz ao entendimento da existência de “grupos de componentes que trabalham em conjunto para o objetivo englobante do todo” (CHURCHMAN, 1968, p. 11). Tal raciocínio tem impacto direto noutro conceito, ainda que não trabalhado pelo autor, que seria a relação de pertencimento de indivíduos às instituições às quais estão vinculados.

Quando os colaboradores desenvolvem o **sentimento de pertencimento** dentro da empresa é sinal de que as estratégias de valorização do trabalho e envolvimento nas decisões estão surtindo um efeito positivo. A ideia não é gerar algo que remeta à posse, mas a um estado de satisfação contínua, em um **clima organizacional** que motiva o profissional a se dedicar todos os dias em benefício da empresa em que trabalha (grifo em itálico nosso).<sup>6</sup>

Esta relação de pertencimento desenvolvida notadamente pela literatura que trabalha o tema gestão de pessoas passa necessariamente por uma melhora na comunicação interna, na

---

<sup>6</sup> Disponível em: <<https://intelligenzait.com/sentimento-de-pertencimento>>. Em grifo negrito na versão original.

oitiva constante dos colaboradores, na celebração coletiva das conquistas e no reconhecimento profissional dos integrantes da instituição. A relação de pertencimento é mais facilmente obtida quando há uma maior participação na gestão na qual os indivíduos são consultados e se sentem parte integrante do processo decisório.

Tais conceitos de gestão participativa abordados pelo autor e também de relação de pertencimento institucional têm íntima relação com a ideia de sistemas abertos, ou seja, de troca de energias com o mundo exterior nos quais a entropia e entropia negativa são fundamentais para o sucesso ou derrocada de determinada empresa ou instituição, pois, diferentemente dos sistemas fechados (como por exemplo o meio ambiente, que após esgotados os recursos, não haveria renovação), nos sistemas abertos os recursos que ingressam na empresa ou instituição pública podem gerar uma resultante positiva ou negativa. Dado a entropia como sendo um processo de perda de energia das instituições (que poderá culminar com a desidratação e falência da corporação) e, no sentido diametralmente oposto, o conceito de entropia negativa que consiste na entrada e renovação constante de energia do sistema corporativo, destaca-se que se tem em ambos uma íntima relação com o conceito de *gestão participativa*, pois, em não adotando esta modalidade gerencial, os integrantes ou participantes do sistema (leia-se: recursos humanos) diminuiriam ou pararam de fornecer a necessária energia renovadora para o sistema empresarial. O que, numa linguagem mais simples, poderia ser sintetizado como sendo a perda de energia em virtude do não engajamento dos funcionários de determinada instituição.

Essa dinâmica entrópica também se relaciona com o estudo das fontes de poder de J. K. Galbraith, no qual o autor se divide em: i) poder da personalidade baseado no líder; ii) o poder da propriedade baseado na riqueza institucional e iii) o poder da organização fundamentado na capacidade organizacional da instituição. Para tanto, o autor ainda se utiliza de três instrumentos de poder: o merecido, que estaria relacionado com a possibilidade de punição e estaria ligado ao poder da personalidade do líder; o instrumento compensatório, relacionado à possibilidade de realização de trocas dentro da instituição e diretamente ligado ao poder da propriedade e da riqueza institucional e, por fim, o instrumento condicionado que está associado à crença



institucional e ao poder de organização institucional. Portanto, em síntese, podemos dizer que o sucesso de determinada instituição (decorrente de um processo virtuoso de entrada de energias novas – entropia negativa) reside no bom manejo dos poderes existentes no sistema e na utilização dos instrumentos de poder, sabedoria e equilíbrio. Um eventual excesso no uso do poder punitivo, por exemplo, pode gerar uma desmotivação ou uma ambiência coletiva de esgotamento profissional (“síndrome de *Burnout*”) que gere danos ao sistema e à Instituição. Da mesma forma, uma determinada instituição que somente atinge seus objetivos utilizando-se de instrumentos de troca pode também passar por problemas em determinados momentos nos quais a “riqueza institucional” sofra limitações, como, por exemplo, uma recessão econômica que atinge a iniciativa privada ou um contingenciamento financeiro governamental que atingiria as instituições públicas. E, por fim, uma determinada instituição que não consegue transmitir um conjunto de princípios e ideais que faça com que seus funcionários estejam imbuídos em buscar os fins almejados da política empresarial ou institucional também terá sérios problemas no envolvimento de seus colaboradores ou funcionários na consecução de seus fins. É importante que os indivíduos se sintam parte integrante do sistema ou, noutras palavras, uma relação de pertencimento ao sistema.

Importa considerar que todas essas escolhas cotidianas da gestão em realidade são, em primeira e última análises, escolhas éticas. Tais escolhas podem ser encaradas sob diversos enfoques éticos, seja sob o prisma da ética aristotélica na qual a busca da felicidade (bem-estar coletivo), seja no caso o bem-estar institucional que pode ser alcançado pela *práxis*, seja pela reiterada de condutas na busca de soluções éticas; seja por ser vista sob a lente da ética kantiana na qual a tomada de decisões do gestor deveria ser originada a partir de uma regra moral baseada na razão pura afastando, portanto, interesses pessoais, egoístas ou imediatistas, de modo que essa regra moral se torne um dever, um imperativo categórico aplicável a todos, tornando-se uma regra geral no ambiente corporativo ou institucional (poder da personalidade do líder); seja, ainda, a tomada de decisões de determinada gestão ser vista sob o enfoque ético hegeliano no qual tem íntima relação com o poder de crença (poder de organização) da instituição, no

qual a ética objetiva institucional influencia na ética subjetiva dos indivíduos e estes passam por um processo de alteração de suas condutas, o seu agir ético em virtude de uma ética coletiva institucional que os influencia. Por fim, poderia ainda ser citada a ética utilitarista dos ingleses Benhtham e Stuart Mill, na qual poderia ser sintetizada na estrofe de “agir sempre de forma a produzir a maior quantidade de bem-estar” como política institucional da gestão.

Superada esta introdução, será abordado adiante o estudo de caso da Superintendência da Polícia Federal no Rio Grande do Norte, tendo como foco o período de junho de 2021 a novembro de 2022.

### **3 – GESTÃO PARTICIPATIVA: UM ESTUDO DE CASO**

O presente Estudo de Caso da Superintendência da Polícia Federal no Rio Grande do Norte tem como período abordado a chegada do primeiro autor deste texto, na qualidade de gestor local da Superintendência da Polícia Federal no Estado do Rio Grande do Norte. O início do período (junho de 2021) coincide com a segunda metade da pandemia da COVID-19, a qual resultou no falecimento de três colaboradores *lato sensu* da Superintendência da PF no Rio Grande do Norte. Deve ser dito, também, que ainda não havia vacinas em larga escala, sendo que nesta época o processo de vacinação estava se iniciando.

Inicialmente, foi identificado um quadro de desmotivação dos servidores, parcialmente em decorrência da quantidade dos óbitos da COVID-19, bem como em virtude de um conjunto de fatores (efetivo muito antigo, quadro insuficiente de servidores, baixo nível de capacitação continuada, ambiente interno de pouca interação, baixa sociabilidade e pouca participação na gestão) que tem consequências tanto no clima interno quanto na produtividade local. Para isto, foram adotadas uma série de posturas de gestão participativa nas quais os servidores eram consultados a respeito das inovações, compras, pequenas reformas e aquisição de equipamentos da Superintendência.

Rotineiramente, eram realizados levantamentos informais junto a servidores dos mais diversos níveis. Foram visitados, por mais de seis vezes, todos os setores da Superintendência a fim de realizar coleta de informações e ideias para a gestão. Foram, ainda, convidados para cafés e reuniões informais nas quais o tema invariavelmente eram as sugestões que poderiam ser aplicadas na gestão local os referidos membros. Esta prática tornou-se uma *práxis* que culminou com a criação de uma abertura entre a gestão e os servidores, bem como na possibilidade de coleta de informações relevantes para a gestão.

Além dessas iniciativas, foram realizadas 67 ações de capacitação distribuídas entre 23 cursos semanais de 40 horas e 44 treinamentos continuados para servidores policiais e administrativos. Paralelo a isto, foram também realizadas 5 palestras motivacionais no período de 1 ano, abordando temas diversos, como, por exemplo, a superação do período da COVID, equilíbrio emocional, prevenção a acidentes domésticos, bem-estar no trabalho e busca da felicidade. Foram realizadas campanhas de vacinação interna, tanto da COVID quanto relativas ao vírus da gripe. Campanhas educativas na área de saúde física e mental foram desenvolvidas nos espaços internos da unidade.

Em virtude das diversas ideias colhidas, no tocante à melhoria da gestão de pessoas, foram reformados espaços degradados e sem utilização, com a criação de áreas verdes de descompressão, foi criado um espaço de convivência para os servidores; foram: i) adquiridas máquinas automáticas de café de melhor qualidade, tendo inclusive gerado economia para a unidade, haja vista não necessitarem mais de aquisição de filtros de papel e desperdício do café em pó contidos nas antigas garrafas de café; ii) foram criadas pequenas bibliotecas setoriais, haja vista a aquisição de livros temáticos nos quais foram os próprios setores que escolheram os exemplares; iii) foram adquiridas canecas personalizadas para substituírem os antigos copos de plástico; iv) foi adquirido um aparelho desfibrilador a fim de que assegurasse um pronto atendimento para casos de urgência; v) a compra de equipamentos novos para uma academia de ginástica dentro das instalações da instituição; vi) a abertura de licitação para a instalação de uma cantina interna para a realização de pequenos lanches; vii) a climatização e instalação de

sofás e televisão para um refeitório interno, situado no subsolo da unidade; viii) a criação de vagas privativas para servidores aposentados, de modo a prestigiar àqueles que fizeram a história da instituição, dentre outras ações.

No intuito de facilitar a implementação de uma gestão inovadora e participativa, foi possível implementar uma política na qual todos os servidores dispusessem de um aparelho celular e linha, haja vista que foi licitado o uso da linha por um valor bem abaixo de mercado e foram disponibilizados aparelhos celulares adquiridos mediante a doação das unidades da Receita Federal de Foz de Iguaçu/PR e Brasília/DF, produto de perdimento dos bens para a União.

As mesmas ideias também serviram de suporte para incrementos na atividade-fim da Superintendência, como, por exemplo: a aquisição de drones (alguns mediante compra e outros em virtude de doação da aduana em Foz de Iguaçu/PR), aquisição de equipamentos de inteligência das mais diversas ordens, a ampliação do canil da Superintendência – hoje contando com cães farejadores de drogas e cão treinado para detecção de explosivos –, as reformas de áreas internas de algumas salas adaptando-as para um melhor uso dos servidores (mediante oitiva e coleta de sugestões dos mesmos), aquisição abertura de licitação para novas áreas de passaporte em shoppings e criação de setor, um núcleo de policiamento marítimo para atuação nas áreas portuárias.

A título ilustrativo, pode ser dito que a produtividade nas investigações aumentou em 43% (início, meio e fim) e, no campo operacional, os resultados são a olhos vistos, pois a Superintendência do Rio Grande do Norte realizou em 2022 a maior operação policial de toda a sua história (*Operação Maritimum 4*) com a maior apreensão de drogas de toda a Polícia Federal do Brasil no corrente ano de 2022 (mês de novembro). Sozinha, já corresponde por mais de 10% de todas as apreensões de cocaína do Brasil, sendo este um dado relevante, haja vista termos 27 unidades federativas e levando-se em conta que o Estado do RN é um dos menores do Brasil.

O quantitativo de operações aumentou e esta unidade já pode ser vista como um destaque nacional, guardadas as suas proporções de tamanho e população. Operações de corrupção, meio ambiente, de repressão ao contrabando e outros temas foram bastante ampliadas, sem contar com as limitações logísticas de um ano eleitoral que implica no deslocamento de servidores para as atividades típicas da eleição. Para isto, deve ser dito que o envolvimento dos servidores na gestão é pedra angular nos resultados. Uma gestão participativa na qual o gestor se preocupe em ouvir todos os membros não somente assegura melhores resultados como também garante uma maior segurança na tomada de decisões, seja sob o aspecto prático ou legal.

## CONCLUSÃO

Diante do exposto, destaca-se a importância de compreender as instituições como sistemas de autoridade integrados em estruturas mais amplas e reconhecer que essas estruturas de poder não são inerentemente éticas. O poder, por si só, é um meio para implementar programas e objetivos, e sua justiça é fundamental para determinar sua legitimidade. As organizações, como sistemas dinâmicos, são moldadas por fatores como a interdependência funcional dos papéis, as exigências normativas desses papéis e os valores que sustentam os objetivos da instituição. Assume relevância a integração e cooperação como fatores organizadores do poder nas instituições, em contraste com a ameaça que tende a paralisar o poder e prejudicar a integração social. O poder organizacional não reside na personalidade ou na propriedade, mas é gerado pela organização de recursos e processos de transformação, juntamente com a coordenação de recursos humanos. Além disso, o poder nas organizações é dinâmico e funcional, e não pessoal, e é derivado de fontes como informações, recursos e apoio. A autorização de todos os membros é essencial para o fortalecimento da organização, uma vez que a organização como um todo serve como base para seu poder. Em síntese, o experimento relatado mostra a complexidade das dinâmicas de poder nas instituições e a importância de

estabelecer estruturas éticas e participativas para garantir a legitimidade do poder e a efetiva realização dos objetivos institucionais.

## REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. *A Política*. Trad.: R. Leal Ferreira. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

BROWN, Marvin T. *Ética nos Negócios*. São Paulo: Makron Books, 1993.

COELHO, Nuno Manuel Morgadinho dos Santos; GONÇALVES, Daniel Diniz. Moralidade administrativa: uma construção hermenêutica. Curitiba: *Revista Jurídica*, 2016.

FARRELL, Martín Diego. *Metodos de la ética*. Buenos Aires: Editora Abeledo-Perrot, 1994.

FIGUEIREDO, Lúcia Valle. *Curso de Direito Administrativo*. 8ª ed. Versão ampliada e atualizada até a Emenda Constitucional 52/2006.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de Direito Administrativo*. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

KANT, Immanuel. *Crítica da Razão Pura e outros textos filosóficos: seleção de textos de Marilena de Souza Chauí*. Trad.: Tania Maria Bernkopf, Paulo Quintela e Rubens Rodrigues Torres Filho. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

REALE, Miguel. *Filosofia do Direito*. 20ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

RIBEIRO, José Luís Pais. *Metodologia de Investigação em Psicologia e Saúde*. 2ª ed. Porto: Livpsic, 2008.

SILVA, José Afonso da. *Comentário contextual à Constituição*. 4ª ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

WEBER, Thadeu. *Ética e fisiologia do direito: autonomia e dignidade da pessoa humana*. Petrópolis: Vozes, 2013.





*A função de uma Ética de Participação no gerenciamento de Sistemas de Poder e nas Relações Institucionais: um Estudo de Caso na Superintendência da Polícia Federal no Rio Grande do Norte*  
NELSON, L. C. N.  
GUIMARÃES, P. B. V.  
ROSÁRIO, J. O. R.

---

**Informações complementares:**

*Recebido em:* 30 de setembro de 2023

*Aprovado em:* 25 de outubro de 2023

*Publicado em:* 30 de outubro de 2023

Revista Instante, v. 5, n. *esp*, p. 129 – 143, Ago./Out., 2023

ISSN: 2674-8819 / *Qualis* A3

Departamento de Filosofia, Universidade Estadual da Paraíba